



ConBRepro

X CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



02 a 04
de dezembro 2020

Plano para Melhoria do Índice de Governança Aplicando a Gestão de Projetos

Rogério Sauberlich

Diretoria de Planejamento e Administração – Universidade Tecnológica Federal do Paraná – câmpus Guarapuava

Jair de Oliveira

Departamento Acadêmico de Ciências Humanas e Sociais - Universidade Tecnológica Federal do Paraná – câmpus Cornélio Procópio

Ariel Orlei Michaloski

Departamento Acadêmico de Engenharia de Produção - Universidade Tecnológica Federal do Paraná – câmpus Ponta Grossa

Resumo: O fortalecimento de mecanismos de governança é importante para as instituições públicas conseguirem atender as demandas da sociedade com a prestação de serviços públicos de qualidade. Assim para contribuir com esse objetivo, o Tribunal de Contas da União (TCU) avalia periodicamente o nível de maturidade de governança das instituições públicas federais. De acordo, com o levantamento realizado em 2018 pelo TCU, a instituição foco deste estudo, no item de: governança de processo de planejamento das contratações, ficou com média inferior as demais instituições federais de ensino superior. Deste modo, buscou-se avaliar de que forma a utilização de técnicas e ferramentas aplicadas à gestão de projetos poderia contribuir com o propósito de melhorar o resultado da instituição nesse item. Para tanto, utilizou-se do estudo de caso como procedimento metodológico da pesquisa. O trabalho apresenta uma proposta, tendo como principal resultado a contribuição para o fortalecimento do mecanismo de governança da instituição.

Palavras-chave: Governança, Gestão de Projetos, Processo de Planejamento das Contratações.

Plan for Improving the Governance's Index by Applying to Project Management

Abstract: The strengthening of governance mechanisms is important for public institutions to be able to attend society's demands with the provision of quality public services. Thus, to contribute to this objective, the Federal Court of Accounts (FCA) periodically evaluates the level of governance maturity of federal public institutions. According to the survey made in 2018 by FCA, the institution that is the focus of this study in the item: governance of the hiring planning process, had a lower average than the other federal higher education institutions. Therefore, we searched to evaluate how the use of techniques and tools applied to project management could contribute to the purpose of improving the institution's results in this item. For this purpose, the case study was used as a methodological research procedure. The survey presents a proposal, with the main result being the contribution to the strengthening of the institution's governance mechanism.

Keywords: Governance, Project Management, Contract Planning Process.

1. Introdução

O levantamento de governança elaborado pelo Tribunal de Contas da União – TCU mede a capacidade de governança e gestão das organizações públicas federais e de outros entes jurisdicionados, ele é um importante instrumento disponível de avaliação, direcionamento e monitoramento do desempenho das instituições públicas em relação à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Da análise dos seus resultados pode-se verificar a existência ou não da prática de boa governança no ente avaliado. A existência de uma boa governança apresenta vários benefícios à entidade pública, conforme IFAC (2014) a boa governança no setor público auxilia as instituições públicas nas melhores tomadas de decisão de longo prazo, bem como no uso eficiente e responsável dos recursos escassos, pressiona o setor público na melhoria do desempenho e no combate à corrupção, também pode melhorar a liderança, o gerenciamento e a supervisão organizacional, resultando em intervenções mais eficazes e com melhores resultados que impactarão diretamente na melhoria da vida das pessoas. Por outro lado, a sua inexistência, no caso do levantamento apresentar resultados baixos, implica na necessidade da instituição pública utilizar-se dele para identificar aspectos de governança e gestão com maiores riscos e oportunidades de melhoria.

O Tribunal de Contas de União – TCU realiza desde 2014 este tipo de levantamento, em seu último levantamento realizado no ano de 2018 verifica-se que a média dos resultados de todas as instituições de ensino federais no item processo de planejamento das contratações alcançou o penúltimo intervalo mais baixo dos quatro intervalos possíveis, resultado que ficou abaixo das médias dos demais órgãos e instituições avaliadas. Por outro lado, focando somente no resultado individual da instituição objeto de análise verifica-se que seu desempenho no mesmo item ficou enquadrado no intervalo mais baixo dos quatro intervalos possíveis.

Neste cenário em que o processo de planejamento das contratações da instituição é um ponto vulnerável e que precisa de melhorias, se faz necessário o gerenciamento deste item pela instituição, e para conseguir realizar isso, os gestores podem fazer uso da metodologia de gestão de projetos, conforme PMBOK (2017) o início de projetos se dá em resposta a fatores que afetam as organizações, como a criação, melhoramento ou correção de produtos, processos ou serviços.

Para alcançar êxito na melhoria do item processo de planejamento das contratações a instituição deverá fazer uso de ferramentas de gerenciamento de projetos corretas, conforme Lima *et al.* (2017) o uso de ferramentas de gerenciamento de projetos corretas, independentemente de serem de modelos criados, existentes ou adaptados aumentará as chances de sucesso na realização do objetivo proposto.

O objetivo deste trabalho é apresentar uma proposta para a universidade pública federal melhorar seu resultado no item de governança processo de planejamento das contratações com o uso da metodologia de gestão de projetos.

2. Fundamentação Teórica

Neste tópico serão apresentados os temas de estudo pertinentes ao presente trabalho. Serão abordados os seguintes temas: governança pública, projetos e gerenciamento de projetos no setor público.

2.1 Governança Pública

A discussão de governança na esfera pública teve início a partir da crise fiscal dos anos de 1980 que foi responsável pelo surgimento de um novo arranjo econômico e político internacional, com o objetivo de tornar o Estado mais eficiente (TCU, 2014).

Diversos países estão no caminho de tornar o Estado mais eficiente, através de uma remodelação político-administrativa que seja projetada para assegurar maior responsabilidade e melhor prestação de serviços, de modo que consigam garantir o respeito aos direitos do cidadão (SOBREIRA; RODRIGUES JUNIOR, 2017).

Conforme Alcântara *et al.*, (2015) governança pública é também um conceito e práticas em construção no Brasil, sendo que o seu delineamento ainda não é claro, pois ora os autores caminham para uma definição pautada na dimensão da participação e da cooperação, e, ora pautada no gerencialismo, na eficiência e no desempenho. De acordo com essas duas dimensões, a governança pública pode buscar complementaridades nos processos gerenciais dialógicos voltados para o bem comum com ampliação das possibilidades de participação da sociedade nos processos decisórios.

Governança no setor público pode ser definida como um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com o objetivo de conduzir as políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade TCU (2014).

Ela também pode ser considerada uma capacidade que os governos têm de avaliar, direcionar e monitorar a gestão das políticas públicas e serviços públicos, com o objetivo de atender de forma efetiva às demandas dos cidadãos, com a aplicação de suas boas práticas os gestores conseguirão fazer mais com a mesma quantidade de recursos, que conseqüentemente ocasionará uma melhora nos serviços públicos prestados (TRAVAGLIA; SÁ, 2017).

Nas Universidades o exercício de governança se dá através de quem está no comando da instituição, existem diferentes ambientes internos que são coordenados por meio de mecanismos complexos de ajuste que combinam lógicas hierárquicas, de mercado e acordos mútuos. Devido a isso, a interação com o ambiente externo fica na dependência da disponibilidade e na mobilização de diferentes atores internos, cada qual vinculado a uma estrutura de incentivos que é parcialmente definida pela instituição, e parcialmente ditada pelas redes que articulam profissionais com a mesma identidade profissional, portanto, pode-se considerar que os processos de governança que se estabelecem na interação entre Universidade e seu entorno social são complexos (CASTELLO; VIDAL, 2018).

2.2 Projetos e Gerenciamento de Projetos no Setor Público

Projeto conforme PMBOK (2017) é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único, que pode ser empreendido em todos os níveis organizacionais com o envolvimento de apenas um único indivíduo ou um grupo de indivíduos. Ele é realizado para cumprir objetivos através da produção de entregas, sendo que a realização do objetivo pode ser demonstrada pelo resultado do trabalho, pelo alcance de uma posição estratégica, pela entrega do produto ou pela realização do serviço.

As organizações podem utilizar a base do guia PMBOK para criar suas próprias metodologias, procedimentos, ferramentas e técnicas para a implantação da prática de gerenciamento de projetos, devido à necessidade de adaptação do gerenciamento de projetos para cada tipo de projeto (PMBOK, 2017).

O setor público é diferente do setor privado, existem inúmeras regulamentações que devem ser atendidas pelos órgãos e entidades públicas, também não pode ser deixada de

lado a questão dos controles social, interno e externo que estas entidades têm o dever de prestar contas. Além dessas particularidades, de acordo com Souza & Reinhard (2015) existem inúmeras outras, como: maior número de partes interessadas em projetos públicos em relação a projetos da iniciativa privada, necessidade de coordenação de esforços em todos os níveis da administração, dar atendimento ao público e sujeição de uma série de mecanismos de vigilância.

Para a geração de benefícios relacionados ao controle de prazos e custos, bem como a otimização de recursos organizacionais o setor público deve adotar este novo modelo de gestão pública que considera as práticas de gerenciamento de projetos como uma forma de aprimoramento dos processos de planejamento, execução e controle das políticas públicas (MEDEIROS *et al.*, 2017).

A prestação de serviços de qualidade é importante nas organizações públicas quanto nas privadas, para que as organizações consigam atender a essa oferta se torna necessário a ampliação dos conhecimentos específicos acerca das atividades realizadas no dia-a-dia juntamente com as habilidades e atitudes que atendam as demandas do mercado e sociedade (BUCHELE *et al.*, 2015). Como essas demandas estão em constantes mudanças Rodrigues & Soares (2018, p. 264) afirmam que “uma empresa de sucesso incorpora um fluxo de projetos para lidar com as mudanças que são fundamentais tanto em empresas públicas como privadas”.

Na conjuntura atual, estudos atuais estão associando as práticas de gerenciamento de projetos aos conceitos de governança corporativa devido à necessidade de um maior alinhamento estratégico e controle da gestão (MEDEIROS *et al.*, 2017).

3. Metodologia

A presente pesquisa científica pode ser classificada quanto à sua finalidade como aplicada, quanto à sua abordagem como qualitativa, quanto ao objetivo como exploratória e quanto ao procedimento utilizado como estudo de caso (GIL, 2017).

A abordagem qualitativa da pesquisa está relacionada a não utilização de técnicas e métodos estatísticos, pois diz respeito a inúmeras perspectivas em que a realidade pode ser vista. Em uma pesquisa qualitativa o pesquisador tenta reduzir a distância entre ele e o objeto da pesquisa e considera que sua pesquisa pode estar carregada de valores (GIL, 2019).

A pesquisa se classifica em exploratória por delimitar um campo de trabalho através do levantamento de informações sobre a governança da instituição, com o propósito de mapear as condições de manifestação desse objeto (SEVERINO, 2016).

A pesquisa se caracteriza por ser um estudo de caso, pois conforme Michel (2015) o estudo de caso consiste na investigação de casos isolados ou de pequenos grupos, com o propósito de compreender fatos ou fenômenos sociais, é aplicado em pesquisas de campo que estudam uma instituição, situação específica ou processo com o objetivo de compreendê-los no seu próprio contexto, utiliza-se de variadas técnicas de coleta de dados para verificar suas causas para então propor soluções ou respostas, sua importância reside no fato que seu estudo cria uma referência de atuação, um modelo a seguir em situações futuras, quando os mesmos elementos de análise se fizerem presentes.

Os dados utilizados nesta pesquisa foram todos dados secundários, para a realização da sua coleta foram utilizadas as técnicas de análise documental e a observação sistemática. Na análise documental foram consultados artigos publicados relacionados com o tema desta pesquisa, o levantamento de governança e gestão pública realizado pelo TCU em 2018 e os seguintes documentos pertencentes à instituição: o estatuto da universidade, o

regimento geral da universidade e o regimento dos câmpus da universidade, todos os documentos foram acessados através dos links disponíveis na internet. A observação sistemática foi realizada através da elaboração de um check-list pelo pesquisador, considerando uma sistemática de gerenciamento de projetos, no qual constava as etapas e atividades que cada setor seria responsável por executar, aprovar, informar ou consultar.

No que diz respeito à análise e interpretação dos dados, os artigos consultados serviram para dar suporte a introdução e referencial teórico desta pesquisa, os documentos institucionais serviram para definir quais departamentos eram os mais indicados para participar do plano de gerenciamento do projeto de melhoria do resultado no item de governança processo de planejamento das contratações, já o resultado da observação sistemática serviu para confirmar que o câmpus não adota um plano de gerenciamento para monitorar, controlar e melhorar seu resultado no item de governança planejamento das contratações.

A instituição escolhida é uma instituição federal de ensino superior, localizada no centro-oeste do Paraná, que foi avaliada pelo TCU e apresentou resultado inexpressivo no item planejamento das contratações, com o objetivo de auxiliar a instituição a obter um melhor resultado em sua governança, propõem-se a utilização de um plano de gerenciamento de projeto, no qual se considera como projeto o alcance do resultado máximo no item de governança processo de planejamento das contratações, na próxima avaliação do TCU.

A ferramenta escolhida para a realização do gerenciamento do projeto é a matriz de responsabilidades ou matriz RACI, essa ferramenta permite que todos os setores envolvidos no plano de gerenciamento visualizem de uma forma mais clara suas responsabilidades dentro do ciclo de vida do projeto.

De acordo com o guia PMBOK (2017) a matriz RACI é um tipo comum de matriz de alocação de responsabilidades que indica os papéis e define a maneira de como as partes interessadas serão envolvidas nas atividades do projeto, e que apresenta os seguintes significados para a sua sigla: R (responsible – responsável pela execução), A (accountable – responsável pela aprovação), C (consult – aquele que será consultado) e I (inform – aquele que será informado).

4. Análise de Dados e Proposições

Neste capítulo apresentam-se os resultados alcançados pela instituição no levantamento realizado pelo TCU em 2018 referentes aos itens que compõem o índice de gestão das contratações, e uma proposta de utilização de um plano de gerenciamento de projeto para monitorar, controlar e melhorar o resultado da instituição no item de governança processo de planejamento das contratações.

4.1 Índice de Gestão das Contratações (IgestContrat)

Conforme o Tribunal de Contas da União (TCU) o índice de gestão das contratações (IgestContrat) é considerado um agregador do índice de governança e gestão em contratações (IGovContrat), que mede a capacidade da entidade em gestão de contratações relacionada a pessoas, processos, riscos nas contratações e contratos.

De acordo com os resultados dos agregadores que compõem o índice de governança e gestão em contratações (IGovContrat) o Tribunal enquadra cada organização da Administração Pública Federal em níveis de capacidade em governança ou gestão.

O enquadramento de cada organização da Administração Pública Federal nos estágios de governança ou gestão se dá com base na análise das respostas de cada um no questionário enviado pelo tribunal, que pode resultar nos seguintes estágios:

- a) Inexpressivo - Foram classificados nesse estágio os seguintes tipos de respostas finais: “Não adota”; “Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la”. Essa classificação decorre do fato de que tais respostas declaram a inexistência da prática proposta;
- b) Iniciando - nesse estágio, foi classificada a alternativa final: “Adota em menor parte”;
- c) Intermediário - nesse estágio, foram classificadas as respostas finais do tipo: “Adota parcialmente”; e
- d) Aprimorado - nesse estágio, foram classificadas as respostas do tipo “Atende em grande parte ou totalmente” e “Adota”.

Cada resposta do questionário é enquadrada em uma categoria de resposta com valores pré-estabelecidos. Quanto maior a pontuação melhor é o resultado do índice de governança.

O quadro 1 apresenta os valores considerados pelo TCU para a composição do resultado final de cada índice:

Quadro 1: Categorização de respostas com os respectivos valores

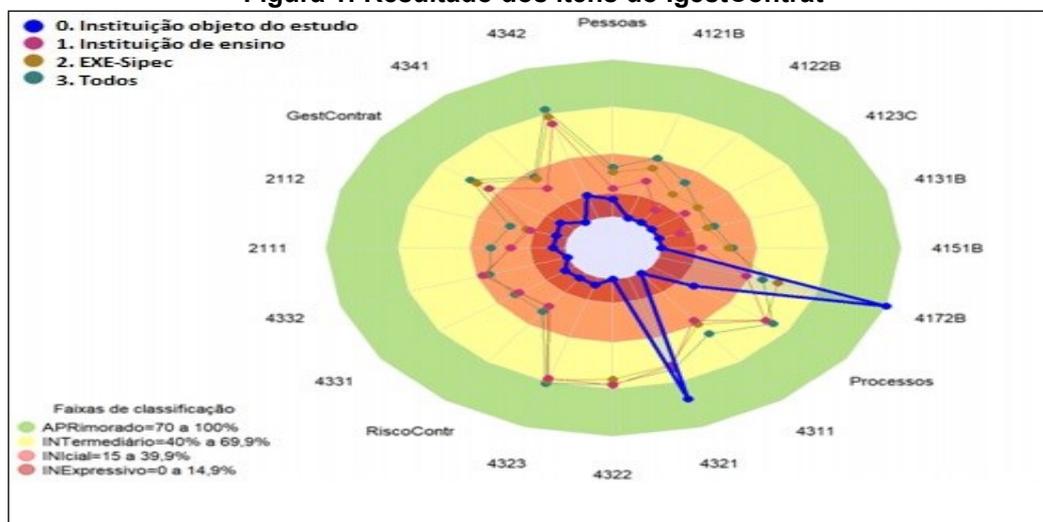
Ordenação de Valor das Categorias de Resposta		
1º	Não adota	0
	Não se aplica (risco não tratado)	
2º	Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la	0,05
3º	Adota em menor parte	0,15
4º	Adota parcialmente	0,5
	Não se aplica (risco medianamente tratado)	
5º	Adota em grande parte ou totalmente	1
	Adota	
	Não se aplica (risco controlado ou inexistente)	

Fonte: TCU (2018)

O índice de gestão das contratações (IgestContrat) é um agregador composto de vinte itens, dos quais se encontra o item de governança processo de planejamento das contratações (4311).

A figura 1 apresenta o resultado alcançado pela instituição relativa a cada um dos itens que compõem o índice de gestão das contratações (IgestContrat):

Figura 1: Resultado dos itens do IgestContrat



Fonte: TCU (2018)

Verifica-se que a instituição apresentou resultados considerados como inexpressivo em dezessete itens dos vinte analisados, e dentre os dezessete itens nove itens se encontram no valor mais baixo do intervalo inexpressivo, incluindo o item de governança processo de planejamento das contratações (4311).

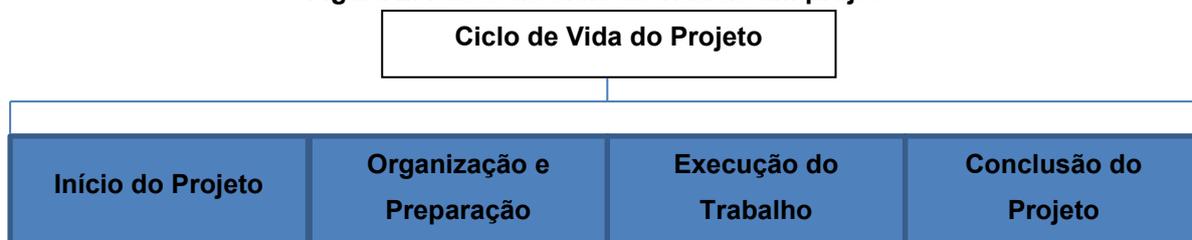
4.2 Proposta de um Plano de Gerenciamento de Projeto para o Item Processo de Planejamento das Contratações

Para a entidade de ensino superior federal conseguir obter a nota máxima no item governança processo de planejamento das contratações que compõe o índice de gestão das contratações (IgestContrat) é necessário que no questionário enviado pelo TCU as respostas da instituição se enquadrem nas categorias de respostas de valor 1.

Com a finalidade de a instituição conseguir melhorar seu resultado no item governança processo de planejamento das contratações através da metodologia de gestão de projetos, o plano de gerenciamento para a melhoria desse item deve ser dividido de acordo com as fases do ciclo de vida de um projeto com a aplicação da matriz RACI em cada uma dessas fases.

A figura 2 que foi adaptada do guia PMBOK 2017 apresenta as fases que compõem o ciclo de vida de um projeto:

Figura 2: Fases do ciclo de vida de um projeto



Fonte: Adaptado pelos autores do PMBOK (2017)

4.2.1 Fase de Início do Projeto

Nesta primeira fase do projeto orienta-se a instituição para fazer o levantamento de todos os quesitos que o TCU avalia referente ao item de governança processo de planejamento das contratações. Esta fase é composta por duas atividades que se iniciará com o levantamento desses quesitos e terminará com o registro deles no processo de planejamento de contratações. Para evitar confusão em relação aos responsáveis por cada atividade e o papel que cada um deve desempenhar, a matriz do quadro 2 apresenta de uma forma clara que cada uma das atividades terá somente um setor responsável pela sua execução e se houver necessidade de aprovação somente um setor ficará responsável por este procedimento. Já em relação à necessidade de aprovação observa-se que somente a atividade 2 precisará ser aprovada.

O quadro 2 apresenta a matriz RACI que deverá ser aplicável nesta fase do projeto, com os respectivos setores que ficarão responsáveis pela execução (R), aprovação (A) e aquele que deverá ser informado (I):

Quadro 2: Matriz RACI aplicável na fase inicial do projeto

Atividades	Responsabilidades	
	Assessoria da Diretoria de Planejamento e Administração	Diretoria de Planejamento e Administração

1. Levantar os quesitos considerados pelo TCU na avaliação do item processo de planejamento das contratações.	R	I
2. Registrar os quesitos no processo de planejamento de contratações.	R	A
R = responsável pela execução; A = responsável pela aprovação; C = aquele que é consultado; I = aquele que é informado		

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

4.2.2 Fase da Organização e Preparação do Projeto

As atividades que são necessárias nesta segunda fase do projeto são aquelas que envolvem a gestão do câmpus, pois são atividades que necessitam de tomada de decisão em relação às diretrizes que necessariamente deverão ser seguidas na fase seguinte do projeto. Esta fase é composta por cinco atividades que se inicia com a solicitação de emissão de portaria de designação da comissão responsável pela elaboração do planejamento das contratações do câmpus e terminará com o estabelecimento do cronograma para elaboração do plano anual de contratações (PAC). Cada atividade desta fase tem somente um responsável pela execução, e nas atividades que são necessárias a aprovação verifica-se que não haverá mais de um setor responsável por este procedimento, evita-se com isso a ocorrência de confusão dos setores envolvidos. Observa-se na matriz do quadro 3 que somente a atividade 1 não necessitará de aprovação enquanto as demais necessariamente precisarão ser aprovadas.

O quadro 3 apresenta a matriz RACI que deverá ser aplicável nesta fase do projeto, com os respectivos setores que ficarão responsáveis pela execução (R), aprovação (A), aquele que deverá ser informado (I) e aquele que será consultado (C):

Quadro 3: Matriz RACI aplicável na fase da organização e preparação do projeto

Atividades	Responsabilidades				
	Diretoria de Planejamento e Administração	Direção Geral	Gabinete Direção Geral	Comissão Responsável pela Elaboração do Planejamento das Contratações	Departamento Responsável pelas Contratações
1. Solicitar a emissão de portaria de designação da comissão responsável pela elaboração do planejamento das contratações para o período de 01 (um) ano e que contemple servidores dos setores relevantes da instituição;	R	C	I		
2. Emitir portaria.	I	A	R	I	I
3. Definir as prioridades de contratações de serviços contínuos e de despesas de investimento que deverão constar no plano anual de contratações (PAC) do campus;	R	A			I
4. Determinar o orçamento de cada setor relevante do campus que servirá de teto para as contratações que constarão no (PAC);	R	A		I	
5. Estabelecer o cronograma para elaboração do PAC;	R	A		I	I

R = responsável pela execução; A = responsável pela aprovação; C = aquele que é consultado; I = aquele que é informado

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

4.2.3 Fase da Execução do Trabalho

Nesta fase do projeto para que a instituição consiga atender todos os quesitos que o TCU avalia será necessário que haja um aumento na quantidade de setores participantes e que conseqüentemente ocorrerá um acréscimo nas atividades que devem ser executadas. A atividade inicial que deverá ser executada é a efetiva elaboração do plano anual de contratações (PAC) do câmpus pela comissão responsável que deverá ser composta por servidores dos setores relevantes da instituição e a atividade final a ser realizada é a divulgação na internet do plano anual de contratações (PAC) atualizado. Também se verifica no quadro 4 que todas as atividades necessárias para esta fase têm definidas somente um setor responsável pela execução e um setor responsável pela aprovação, evitando com isso a ocorrência de confusão entre os envolvidos.

O quadro 4 apresenta a matriz RACI que deverá ser aplicável nesta fase do projeto, com os respectivos setores que ficarão responsáveis pela execução (R), aprovação (A), aquele que deverá ser informado (I) e aquele que será consultado (C):

Quadro 4: Matriz RACI aplicável na fase da execução do trabalho

Atividades	Responsabilidades			
	Diretoria Planejamento Administração	Direção Geral	Comissão Responsável pela Elaboração do Plano Anual de Contratações	Departamento Responsável pelas Contratações
1. Elaborar o plano anual de contratações (PAC) do campus;	I	I	R	I
2. Encaminhar o PAC para lançamento no sistema do governo federal;	A	I	R	I
3. Realizar o lançamento do PAC no sistema do governo federal;	I	I		R
4. Encaminhar o PAC para aprovação da diretoria de planejamento e administração;	A			R
5. Encaminhar o PAC para a aprovação final da direção geral do campus;	R	A		I
6. Devolver o PAC à diretoria de planejamento e administração;	I	R		I
7. Encaminhar o PAC para o departamento responsável pelas contratações do campus;	R			I
8. Divulgar o PAC na internet URL do plano de contratações;	I	I	I	R
9. Definir após a aprovação da LOA os ajustes que deverão ser feitos no PAC;	R	A		I
10. Realizar os ajustes necessários no PAC;	I	I		R
11. Encaminhar o PAC para a direção geral;	I	A		R
12. Divulgar o PAC atualizado na internet URL do plano de contratações.	I	I	I	R

R = responsável pela execução; A = responsável pela aprovação; C = aquele que é consultado; I = aquele que é informado

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

4.2.4 Fase de Conclusão do Projeto

Nesta última fase do projeto as atividades são direcionadas ao acompanhamento e controle do resultado da avaliação do TCU em relação ao item processo de planejamento de contratações que compõe o índice de gestão das contratações (IgestContrat). A primeira atividade desta fase é a verificação no relatório de governança do TCU de qual foi o resultado alcançado pela instituição no referido item, já a última atividade para o encerramento do projeto é a realização do seu arquivamento pelo setor responsável pelas contratações. Com a finalidade de evitar confusão com os setores envolvidos, somente um setor é o responsável pela execução de determinada atividade, se necessária à aprovação somente um setor deverá realizar esse procedimento.

O quadro 5 apresenta a matriz RACI que deverá ser aplicável nesta fase do projeto, com os respectivos setores que ficarão responsáveis pela execução (R), aprovação (A) e aquele que deverá ser informado (I):

Quadro 5: Matriz RACI aplicável na fase de conclusão do projeto

Atividades	Assessoria de Planejamento e Administração	Diretoria de Planejamento e Administração	Direção Geral	Comissão Responsável pela Elaboração do Planejamento das	Departamento Responsável pelas Contratações
1. Verificar no relatório de governança do TCU o resultado alcançado pela instituição no item referente ao processo de planejamento das contratações;	R	I	I		
2. Divulgar o resultado alcançado;	R	A	I	I	I
3. Propor melhorias para os próximos projetos referentes ao processo de planejamento das contratações;	R	C	A	C	C
4. Encaminhar o projeto para o setor de contratações do campus;	R	I	I		I
5. Realizar o arquivamento do projeto.	I	I	I		R

R = responsável pela execução; A = responsável pela aprovação; C = aquele que é consultado; I = aquele que é informado

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

5. Considerações Finais

Verifica-se que a sistemática de gestão de projetos para a elaboração da proposta do plano de gerenciamento pode ser aplicada ao caso, com as devidas adaptações que são necessárias, sua utilização além de especificar claramente as fases que o projeto será dividido também fornece ferramenta para estabelecer o que deve ser executado em cada uma delas e quem será o responsável pela execução.

Como contribuição a prática gerencial, a utilização pela instituição do plano apresentado neste estudo permitirá que a mesma consiga comprovar que executa o processo de planejamento das contratações através da aprovação e divulgação de um plano de

contratações para o período mínimo de um ano em que todos os setores relevantes da instituição participaram da sua elaboração.

Somando-se a contribuição anterior, a utilização do plano também fará com que a instituição consiga sair do resultado de inexpressivo para o resultado de aprimorado, ou seja, conseguirá melhorar consideravelmente o seu resultado no item de governança processo de planejamento das contratações, isso somente acontecerá se o TCU não alterar os quesitos avaliados em 2018.

Além das duas contribuições apresentadas, têm-se os reflexos positivos que poderão ser causados na sociedade com o uso do plano proposto, a instituição conseguirá mostrar para a sociedade que está preocupada com sua governança através da institucionalização de estruturas adequadas, é uma instituição responsável para com os cidadãos, é transparente e presta contas à sociedade e que sempre busca garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados aos cidadãos.

O presente estudo também contribui para a academia ao integrar as boas práticas de gerenciamento de projetos apresentadas no Guia PMBOK (2017) com os indicadores divulgados no Levantamento de Governança e Gestão Públicas pelo TCU.

Como oportunidade de novos estudos, sugere-se a aplicação do plano de gerenciamento com a utilização da matriz RACI nos outros oito itens que compõem o índice de gestão das contratações (IgestContrat) que figuraram na faixa mais baixa do resultado inexpressivo.

Referências

ALCÂNTARA, V. C.; PEREIRA, J. R.; SILVA, E. A. F. Gestão Social e Governança Pública: aproximações e (de) limitações teórico-conceituais. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 17, edição especial, p. 11-29, 2015.

BUCHELE, G. T.; SCHMITZ, L. C.; DANDOLINI, G. A. Um Plano para Gerenciamento de Projetos no Contexto da Educação a Distância no Ambiente Público. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 100-114, 2015.

CASTELLO, R. N.; VIDAL, J. P. A governança nas Instituições de Ensino Superior: Discussões teóricas e a aplicação na Universidade Federal do Pará. In: GIGAPP CONGRESO INTERNACIONAL EN GOBIERNO, ADMINISTRACION Y POLITICAS PUBLICAS, 8., Madri. **Anais...** Madri: GIGAPP Estudios Working Papers, 2018, p. 168-184.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Ed. Atlas, 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Ed. Atlas, 2019.

IFAC; CIPFA. **International framework: good governance in the public sector**, 2014. Disponível em: <<https://forum.ibgp.net.br/wp-content/uploads/2018/01/IFAC-International-Framework-Good-Governance-in-the-Public-Sector-2014.pdf>>. Acesso em: 30 jun. 2020.

LIMA, F. J. de.; CIRQUEIRA, J. C.; PINTO, V. C.; SOUZA, W. A. R. de. Gerenciamento de Projetos: Um modelo de monitoramento e controle de projetos públicos executados com recursos de transferências voluntárias. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 102-117, 2017.

MEDEIROS, B. C.; DANJOUR, M. F.; SOUSA NETO, M. V. Gerenciamento de projetos: contribuições para a governança de TI no setor público brasileiro. **Revista Gestão & Tecnologia**, Minas Gerais, v. 17, n. 1, p. 54-78, 2017.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. São Paulo. Ed. Atlas, 2015.

PMBOK, Project Management Institute. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos**. Pensivânia: Ed. Project Management Institute, 2017.

RODRIGUES, C. S. C.; SOARES, F. S. F. Uma Proposta de Gestão de Projetos Para uma Universidade Pública . **Revista Gestão.Org**, Recife, v. 16, edição especial, p. 264-278, 2018.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Ed. Cortez, 2016.

SOBREIRA, K. R.; RODRIGUES JÚNIOR, M. S. Governança no setor público segundo IFAC: levantamento do nível de aderência de uma instituição de ensino superior. **Revista Controle: Doutrinas e artigos**, Fortaleza, v. 15, n. 1, p. 166-194, 2017.

SOUZA, E. G. de.; REINHARD, N. Uma Revisão Bibliográfica dos Fatores Ambientais que Influenciam a Gestão de Projetos de Sistemas de Informação no Setor Público. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 27-41, 2015.

TCU. **Levantamento sobre governança e gestão públicas**. Disponível em: <[https://www.tcu.gov.br/igg2018//185-UTFPR%20\(Universidade%20Tecnol%C3%B3gica%20Federal%20do%20Paran%C3%A1\).pdf](https://www.tcu.gov.br/igg2018//185-UTFPR%20(Universidade%20Tecnol%C3%B3gica%20Federal%20do%20Paran%C3%A1).pdf)>. Acesso em: 04 jul. 2020.

TCU. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/data/files/84/34/1A/4D/43B0F410E827A0F42A2818A8/2663788.PDF>> Acesso em: 04 jul. 2020.

TRAVAGLIA, K. R.; SÁ, L. F. V. N. Fortalecimento da governança: uma agenda contemporânea para o setor público brasileiro. **Revista Controle: Doutrinas e artigos**, Fortaleza, v. 15, n. 1, p. 22-53, 2017.